



В. А. Королев, В. А. Кулагин

УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

•

V. A. Korolyov, V. A. Kulagin

University management starting from principles of the corporative management

The article analyses existing Russian law that regulates basic management frameworks and structures that are used in Russian educational institutions. Authors ran a comparative analysis of management frameworks and structures that are offered by Russia law on commercial organizations including companies and state enterprises. A principle model (framework) of managing of an educational institution is presented, major participants, stakeholders and principles of interaction between them are revealed.

Несмотря на различие в предназначении и статусе коммерческой и некоммерческой организаций, существует ряд общих признаков, позволяющих считать, что для управления такой некоммерческой организацией, как вуз, могут применяться управленческие механизмы коммерческой организации.

Во-первых, вузы финансируются не только из бюджета, им приходится также участвовать в коммерческой деятельности, продавая свои услуги на рынке.

Во-вторых, и для вуза, и для корпорации характерно разделение владения и управления. Владелец вуза является государство, владельцами корпорации являются акционеры, но управление в том и другом случае осуществляется наемным менеджером. В связи с этим в обоих случаях возникают вопросы подотчетности менеджера владельцам. В корпорациях нет прямой подотчетности менеджмента владельцам. Менеджмент подотчетен специально для этого созданному коллегиальному органу — совету директоров, который, в свою очередь, подотчетен владельцам.

Третьим сходством можно считать необходимость принятия стратегических решений по вопросам развития организации. В случае корпорации стратегию утверждают не владельцы и даже не менеджмент, а совет директоров. В вузе также необходимо определять стратегию.

Следует ли организовывать в вузе стратегическое управление и систему подотчетности менеджмента с участием коллегиального органа, аналогичного совету директоров корпорации?

Для того чтобы найти ответы на эти вопросы, авторы ознакомились с рекомендациями Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по корпоративному управлению — «Принципами корпоративного управления ОЭСР» (2004 г.) и недавно опубликованным «Руководством ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями» и решили выяснить, насколько применимы для управления такой некоммерческой организацией, как российское высшее учебное заведение, принципы так называемого «надлежащего корпоративного управления», активно пропагандируемые ОЭСР.

В процессе работы мы поняли, что следует вначале взглянуть на процесс управления вузом с точки зрения принципов корпоративного управления, а затем взглянуть на принципы корпоративного управления с точки зрения управления вузом. Только после такого встречного движения можно будет сделать какие-то выводы и рекомендации.

В этой статье мы попробуем описать управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления, рекомендуемых ОЭСР. Мы проанализируем существующую в России нормативную базу, определяющую базовые управленческие конструкции и механизмы, применяемые в российских учебных заведениях. По ходу анализа мы будем сравнивать правовые и управленческие конструкции, предлагаемые российским законодательством для коммерческих организаций, в том числе для хозяйственных обществ и государственных предприятий.

Глоссарий

Вуз — образовательное учреждение высшего профессионального образования РФ. Мы будем рассматривать вузы федерального подчинения.

ВОУ — высший орган управления организации. Для хозяйственных обществ таковым является общее собрание участников (акционеров). Для федеральных унитарных госпредприятий (ФГУП и казенные предприятия) такого органа не предусмотрено, но реально соответствующие решения принимает собственник имущества унитарного предприятия — государство.

Учредитель — лицо, учредившее или принявшее участие в учреждении организации наряду с другими учредителями. Для удобства можно называть соучредителями нескольких учредителей в отличие от ситуации, когда учредителем выступает единственное лицо.

Стейкхолдеры — заинтересованные лица.

УС — ученый совет.

КУ — корпоративное управление.

СД — совет директоров.

ПС — попечительский совет.

Создание вуза

Обратимся к законодательству: Федеральным законам «Об образовании»¹ и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»², а также к постановлению Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. № 264 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении высше-

го профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации» (с последующими изменениями).

Преимущественно мы будем ссылаться на Типовое положение, поскольку оно, с одной стороны, является более конкретным документом, на основании которого пишут уставы вузов, а с другой стороны, должно соответствовать законам. В тех случаях, когда будут встречаться разночтения, мы будем обращаться к тексту законов.

Итак, в соответствии с п. 2 Положения вуз создается решением Правительства РФ. Полномочия учредителя после создания вуза осуществляет федеральный орган исполнительной власти (п. 4).

Кроме того, между учредителем и вузом заключается договор, который не является учредительным. В этом договоре определяются отношения между вузом и учредителем, не урегулированные уставом вуза.

Обратим внимание на то, что эта правовая конструкция предполагает возможность заключения договора между учредителем и учреждаемой организацией. В этом случае они выступают как равноправные стороны, признающие суверенитет друг друга. Это означает добровольный отказ учредителя от диктата в отношении учрежденной организации.

Комментарий

В мире коммерческих организаций обычно такого не принято: учредитель создает организацию и утверждает устав, в котором в одностороннем порядке навязывает ей правила взаимоотношений. Все, что не урегулировано уставом, учредитель вправе урегулировать решениями высшего органа управления (ВОУ) коммерческой организации либо собственными решениями (для унитарных предприятий). Часто это приводит к ситуации, когда учредитель (собственник организации), являясь собой высший орган управления организации, одновременно не несет никакой ответственности перед ней за свои ошибочные решения. Необузданность собственников коммерческих организаций в случае их некомпетентности становится причиной краха этих организаций.

Представляется, что руководители многих коммерческих компаний не отказались бы заключить с собственниками этих компаний договоры, в которых фиксировались бы не только права, но и обязанности владельца перед его собственной компанией.

Управление вузом

Автономия вуза

В соответствии с разделом V (п. 50 Положения) вуз обладает автономией и несет ответственность за свою деятельность перед каждым обучающимся, обществом и государством.

Под автономией понимается степень самоуправления, которая необходима высшему учебному заведению для эффективного принятия решения в отношении своей уставной деятельности.

Управление высшим учебным заведением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, настоящим Типовым положением, уставом высшего учебного заведения и договором с учредителем на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

Необходимо прокомментировать несколько понятий.

Понятие автономии также определено в Законе «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (статья 3, п. 1): «1. Под автономией высшего учебного заведения понимается его самостоятельность в подборе и расстановке кадров, осуществлении учебной, научной, финансово-хозяйственной и иной деятельности в соответствии с законодательством и уставом высшего учебного заведения, утвержденным в установленном законодательством порядке».

Нетрудно заметить, что формулировки, мягко говоря, не совпадают. Можно долго спорить, противоречат ли они друг другу, но, на наш взгляд, формулировка закона более конкретна, хотя все равно не достаточна в случае возникновения управленческих споров о границе компетенции. Не очень понятно, почему эти формулировки не были приведены в соответствие при последнем редактировании Положения, видимо, на практике вопрос не является актуальным.

Кроме того, следует сообщить и о такой неприятности, как отсутствие в Законе «Об образовании» термина «автономия».

Принципы управления вузом

Следует также обсудить принципы, лежащие в основе управления вузом.

Итак, Положение предлагает принципы (во множественном числе!) «сочетания единоначалия и коллегиальности», что полностью соответствует формулировке ФЗ ВППО (ст. 12, п. 1). По-видимому, имеются в виду три принципа: *единонача-*

лие, коллегиальность и их сочетание. В противном случае упоминался бы только один принцип — сочетание.

На наш взгляд, в Законе более логично выстроены эти понятия: там они рассматриваются в разных статьях (3-я и 12-я). Первое понятие — автономия — относится к взаимоотношениям между учредителем и вузом. А вот принципы управления уже заданы отдельно, как принципы, на основе которых строится взаимодействие органов внутри вуза.

К сожалению, ни Закон, ни Положение не объясняют значение столь существенных терминов. А жаль, поскольку, например, термина «коллективность» вообще нет в Законе «Об образовании». Зато там есть другое (ст. 35, п. 2): «2. Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. **Формами** самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов **органов** самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения».

Если Закон «Об образовании» в одном абзаце называет «совет образовательного учреждения» и ему подобные структуры вначале «формами» самоуправления, а затем «органами» (напомним, что в соответствии с ГК юридические лица принимают на себя права и обязанности именно через свои органы, а не формы), то остается только пожалеть плечами.

Вывод: запутанность в принципиальных управленческих вопросах превышает допустимые пределы уже на уровне законов. Что же можно требовать с подзаконных актов?

Что остается делать? Авторы решили пользоваться терминологией ФЗ ВППО как более понятной.

Ответственность вуза

Следующий термин связан с понятием *ответственности*.

Читаем ФЗ ВППО (ст. 12, п. 2.): «2. Высшее учебное заведение несет ответственность за свою деятельность перед личностью, обществом и государством. Контроль за соответствием деятельности высшего учебного заведения целям, предусмотренным его уставом, осуществляют в пределах своей компетенции учредитель (учредители) высшего учебного заведения и государственный

орган управления образованием, выдавший лицензию на ведение образовательной деятельности (далее — лицензия)».

Так перед кем отвечает вуз? От кого ректору ждать исков? Более-менее понятно относительно государства: оно контролирует соответствие требованиям лицензирования.

Учредитель же среди лиц, перед которыми вуз несет ответственность, вообще не упомянут, даже если этот учредитель не государство. Да, он может осуществлять контроль, но только в пределах своей компетенции. Понятно, что у негосударственного учредителя есть права, вытекающие не только из этого закона, но небрежность формулировок данного закона очевидна: закон не защищает частного учредителя вуза. Особенно это контрастирует с законом о коммерческих организациях: там компания отвечает в первую очередь перед учредителями (собственниками) и уже затем перед всеми остальными.

Но у учредителя и у государства как лицензирующего органа хотя бы статус законный есть. А что такое «общество» и «личность»? Кто от их имени подаст иск в суд? Общественная палата? Прямо не закон, а политическая декларация!

В этом отношении формулировка Положения несколько точнее, хотя противоречит закону. Положение предлагает вузу нести ответственность *«перед каждым обучающимся...»*. Видимо, остальные категории стейкхолдеров (преподаватели, например) уже личностями не являются.

Приведение формулировки Положения в соответствие закону только ухудшит понимание, но и оставлять такую небрежность нельзя. Не определив зоны ответственности и круга стейкхолдеров, невозможно ожидать от вуза ответственной работы. В этом отношении законодательство о коммерческих организациях гораздо более грамотно и строго.

Кроме того, стоит отметить, что в Положении ничего не говорится о контроле со стороны учредителей вуза за соответствием его деятельности уставным целям. Это необязательно, конечно, поскольку есть норма закона, но удивляет такой выборочный подход к нормам, связанным с контролем вуза со стороны учредителей.

Вывод: ответственность вуза перед негосударственными стейкхолдерами определена нечетко из-за небрежностей законодателя. Это обстоятельство сводит на нет автономность вуза, поскольку заставляет ориентироваться только на требования со стороны государства. Кроме того, у потенциа-

льных частных учредителей вузов не добавляется стимулов учреждать вузы, что способствует сохранению монополии государства в образовании. Инвестиционная привлекательность отрасли остается низкой.

Органы вуза

Первое, что бросается в глаза, это отсутствие в Законах и Положении самого понятия «высший орган управления вузом».

Комментарий

Это совершенно невозможно представить в отношении хозяйственных обществ (акционерных и обществ с ограниченной ответственностью) и в отношении большинства типов некоммерческих организаций, в которых роль ВОУ весьма существенна. Именно к компетенции ВОУ обычно относят решение вопросов о внесении изменений в устав, вопросы реорганизации и ликвидации организации. В соответствии с законом о некоммерческих организациях именно ВОУ отвечает за контроль соответствия деятельности организации уставным целям. В хозяйственных же обществах этот контроль со стороны ВОУ не обязателен в силу того, что эти общества вправе заниматься любыми законными видами предпринимательской деятельности.

Однако для унитарных предприятий, например, не предусмотрено наличие ВОУ. Там роль ВОУ выполняет собственник имущества, он же контролирует соответствие деятельности предприятия уставным целям.

В нашем случае Положение и ФЗ ВППО определяют, что в системе управления вузом судьбоносные вопросы — создание, реорганизация и ликвидация — решает учредитель.

В то же время *«устав высшего учебного заведения, изменения и (или) дополнения к нему принимаются общим собранием (конференцией) научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся и утверждаются учредителем»* (п. 51 Положения и аналогичная норма ФЗ ВППО — ст. 12, п. 1).

Здесь мы имеем дело уже с совместным решением двух субъектов — учредителя и особого органа вуза — *общего собрания (конференции)* с широким представительством. Первый утверждает то, что инициативно принимает второй. Инициатива здесь на стороне вуза, а учредитель выполняет более пассивную роль.

Далее Положение поясняет, каким образом формируется состав общего собрания (конференции) (п. 51): порядок избрания делегатов на общее собрание (конференцию) высшего учебного заведения определяется ученым советом с участием всех категорий работников, обучающихся и членов общественных организаций. При этом члены ученого совета должны составлять не более 50 % общего числа делегатов.

Здесь мы встречаем еще один коллегиальный орган — *ученый совет*, полномочия которого так велики, что он вправе определять порядок формирования органа, аналогичного по своей компетенции ВОО.

Комментарий

Для хозяйственного общества такое соотношение полномочий просто немыслимо: ни при каких обстоятельствах нижестоящие органы хозяйственного общества, формируемые решением ВОО (совет директоров, правление и генеральный директор), не определяют состав лиц, имеющих право участия в собрании ВОО. Помимо этого члены действующего совета директоров АО никогда не имеют права голоса в собрании ВОО, если они не являются акционерами.

Это немыслимо также и потому, что в хозяйственных обществах, особенно в акционерных, список участников ВОО известен в каждый конкретный момент времени благодаря специальной профессиональной *системе ведения реестра* (в АО) или фиксации фамилий участников непосредственно в уставе (в ООО). Именно серьезное отношение к ведению реестра со стороны акционерных обществ и соответствующая ответственность АО за ведение реестра позволили наладить сносный учет прав акционеров на участие в управлении акционерным обществом, включая право *непосредственного* участия акционера в собрании ВОО, а не через делегатов, и при численности акционеров, превышающей численность всех категорий работников и учащихся даже самого крупного вуза.

В случае же с вузом мы видим, что группы лиц, имеющих права участия в избрании делегатов, определены слишком нечетко и декларативно.

На наш взгляд, столь разительное отличие в учете прав объясняется просто: в акционерном обществе права акционера на управление непосредственно связаны с его правами на собственность АО. Ущемление права участия акционера в управлении АО автоматически означают покушение на его имущественные права.

В вузе права на участие в управлении существенно отделены от имущественных прав, поэтому никто из работников лично не терпит ущерба при формальном отношении к его правам на управление.

Роль ученого совета определена в законодательстве следующим образом:

1. Ученый совет (УС) является выборным представительным органом вуза.

2. УС осуществляет общее (не текущее, не «непосредственное») руководство вузом.

3. В состав ученого совета входят:

- ректор, который является председателем ученого совета,
- проректоры (подчиненные ректора),
- президент, если такая должность предусмотрена уставом,
- другие члены ученого совета, которые избираются общим собранием (конференцией) тайным голосованием,
- деканы факультетов — по решению УС (это норма Типового положения, дополняющая ФЗ ВППО).

4. Состав, полномочия, порядок выборов и деятельности ученого совета определяются уставом вуза на основании Типового положения.

5. В случае увольнения (отчисления) из высшего учебного заведения члена УС он автоматически выбывает из его состава (норма Типового положения дополняющая ФЗ ВППО).

Комментарий

Статус УС как выборного представительного органа, осуществляющего общее руководство вузом, делает его похожим на совет директоров АО.

Однако требование выбывания члена УС из его состава при увольнении, а также руководство работой УС со стороны ректора делает УС похожим на аналогичный коллегиальный исполнительный орган в АО — правление.

Требование о выбывании члена УС при увольнении ставит под вопрос создание аналога института независимых директоров, активно используемого в АО.

Как мы могли заметить, формирование каждого вышестоящего органа с участием нижестоящих является своеобразной управленческой находкой законодателя. Теперь мы видим, что в состав ученого совета входит по должности ректор вуза и члены его управленческой команды — проректоры. Причем ректор не просто входит по должности, но и возглавляет УС.

Стороннему наблюдателю становится вообще непонятна иерархия органов управления в вузе. Придется отказаться от традиционного анализа «сверху вниз» и попытаться анализировать весь набор органов управления вузом в комплексе и взаимосвязи.

Поэтому перейдем к рассмотрению фигуры ректора, после чего вернемся к анализу взаимосвязей между органами.

Законодательство о позиции ректора и порядке его избрания

Федеральным законом от 18.07.2006 г. № 113-ФЗ в действующую редакцию ФЗ ВППО был внесен ряд изменений.

При этом сохранилось положение о том, что непосредственное управление высшим учебным заведением осуществляется ректором, в отличие от общего управления, которое осуществляет ученый совет. Однако процедура назначения (избрания) ректоров государственных или муниципальных высших учебных заведений усложнилась.

Схематично она теперь состоит из следующих этапов:

1. Выдвижение кандидатур на должность ректора в соответствии с уставами вузов, при этом уставы вузов должны предусматривать возможность самовыдвижения.

2. Представление выдвинутых кандидатур на рассмотрение аттестационных комиссий, действующих на общественных началах. Аттестационные комиссии — новация закона.

3. Рассмотрение аттестационными комиссиями кандидатур на должность ректора.

4. Согласование аттестационной комиссией одной или нескольких кандидатур из числа представленных на рассмотрение.

5. Избрание ректора тайным голосованием на общем собрании (конференции) вуза из числа согласованных аттестационной комиссией кандидатур на срок до пяти лет в соответствии с процедурой, предусмотренной федеральным законом и уставом. В случае нарушения этой процедуры могут производиться повторные выборы.

6. Заключение трудового договора на срок до пяти лет между избранным ректором и органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, в ведении которых находится вуз.

Типовое положение также требует, чтобы избрание ректора происходило по результатам обсуж-

дения программ претендентов (претендента) на должность ректора или отчета действующего ректора.

Закон определил основные требования к составу аттестационных комиссий. В частности, для вузов, находящихся в ведении РФ, в состав такой аттестационной комиссии включаются представители федеральных органов государственной власти (50 %), представители общественных организаций и государственно-общественных объединений в системе высшего и послевузовского профессионального образования и представители органов государственной власти субъекта Российской Федерации, на территории которого расположены высшие учебные заведения (50 %).

Положения об аттестационных комиссиях и их состав утверждаются соответствующими уполномоченными органами исполнительной власти или исполнительно-распорядительными органами городских округов.

Попечительский совет

Отметим, что помимо указанных органов (УС и ректора) возможно создание попечительских советов (ПС). При этом законодательство не конкретизирует компетенцию ПС и остается неясным, является ли ПС одним из органов вуза. Никаких иных управляющих советов не предусмотрено.

Комментарий

Насколько авторам известно, попечительские советы создаются с целью контроля за деятельностью органов управления учреждением. Поэтому основной их характеристикой является независимость от подконтрольных органов. Степень независимости попечительских советов, по-видимому, будет определяться уставами вузов.

Президент

Новацией Закона является введение должности президента.

Особенности этой должности:

1. Должность президента может быть учреждена только по решению ученого совета вуза, согласованному с органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, в ведении которых находится вуз.

2. Введение должности президента требует внесения соответствующих изменений в устав вуза, что предполагает созыв общего собрания (конференции).

3. Одно лицо не вправе совмещать должности ректора и президента.

4. Закон рекомендует квалификационные требования к кандидатуре президента: лицо, занимающее должность президента, как правило, должно иметь опыт работы в должности ректора вуза.

5. Кандидатура президента государственного или муниципального вуза представляется в УС вуза органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, в ведении которых находится вуз.

6. Президент вуза избирается на заседании ученого совета тайным голосованием простым большинством голосов на срок до пяти лет. Внимательный читатель заметит, что президент не избирается, а назначается решением УС, поскольку исполнительный орган представляет лишь одну кандидатуру.

7. После избрания президента между ним и органом исполнительной власти или исполнительно-распорядительным органом городского округа, в ведении которых находится вуз, заключается трудовой договор на срок до пяти лет.

8. Президент осуществляет свои полномочия по согласованию с ректором.

9. К полномочиям президента закон относит:

- участие в деятельности попечительского совета и иных органов самоуправления высшего учебного заведения. Скорее всего, имеется в виду УС, поскольку иных органов для вуза закон не предусматривает;

- участие в разработке концепции развития вуза;
- представление вуза в отношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями. При этом не сказано, осуществляется ли такое представление по нормам ГК РФ, регулирующим представительство (т. е. на основании доверенности, например) или имеется в виду некое иное представление, а не представительство в смысле ГК;

- участие в решении вопросов совершенствования учебной, научной, воспитательной, организационной и управленческой деятельности вуза.

Комментарий

1. Отметим, что договор заключается не между президентом и вузом, а между президентом и органами власти. Из текста закона остается неясным, относится ли эта норма только к государственным и муниципальным вузам или к частным тоже.

2. Нет ясности в вопросе о форме, в которой должно происходить согласование ректором деятельности президента, и о том, что произойдет, если ректор не подтвердит осуществление президентом его полномочий.

3. Нет ясности и в вопросе об ответственности президента. Полномочия президента, так, как они сформулированы в законе, скорее формируют некую фигуру «свадебного генерала», не принимающего никаких серьезных решений. Скажем, может ли президент подписывать какие-либо соглашения с государственными и иными органами, в отношении с которыми он представляет вуз? Поэтому остаются неясными предмет и иные условия договора, заключаемого между президентом и соответствующим органом власти.

Итак, мы имеем дело с системой (см. рис.), элементами которой являются:

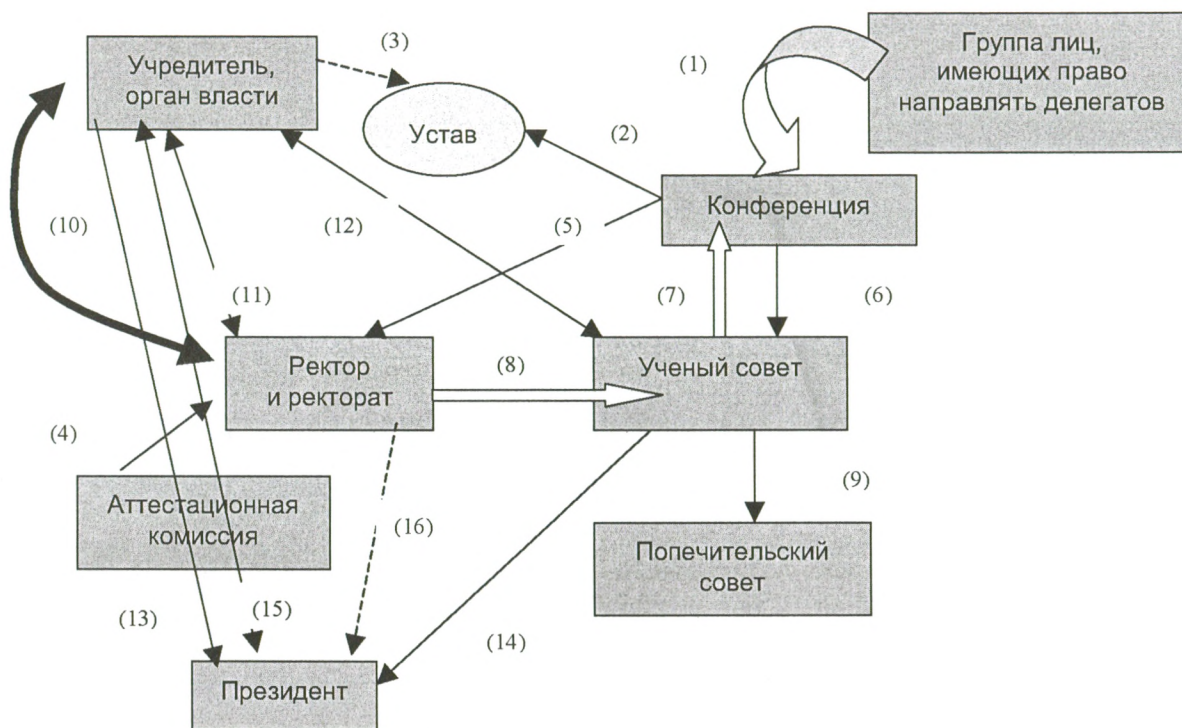
- учредитель,
- собрание или группа лиц, имеющих право направлять делегатов на конференцию,
- конференция,
- ученый совет,
- ректор и проректоры (ректорат),
- попечительский совет,
- президент.

Статус элемента в системе убывает сверху вниз. В этой системе не только вышестоящий в иерархии элемент определяет свойства нижестоящего, но осуществляется и обратное влияние. Например, учредитель создает вуз, но уже устав он утверждает только с подачи собрания или конференции. Он как бы делегирует основным стейкхолдерам — работникам и обучающимся — право на участие в управлении.

Лица, имеющие право направлять делегатов на конференцию, которая в свою очередь избирает ученый совет и ректора, могут это сделать, но по правилам, определенным ученым советом, в состав которого входит и ректорат.

Конференция вправе избрать ректора и ученый совет, но в самой конференции с правом решающего голоса обязательно участвуют члены действующего УС (не более 50 %).

Ректора избирает конференция в порядке, утвержденном уставом (т. е. той же конференцией), и по процедуре, утвержденной ученым советом, но ректор руководит ученым советом. Появление в 2006 г. дополнительного фильтра в виде аттестационных комиссий не изменило этой ха-



Система органов вуза

Условные обозначения:

- | | |
|---|--|
| 1. Делегирование делегатов лицами, имеющими право направлять делегатов. | 10. Договор между учредителем и вузом. |
| 2. Принятие конференцией устава вуза | 11. Контракт с ректором. |
| 3. Утверждение учредителем устава вуза. | 12. Решение УС об учреждении должности президента и согласование этого решения с органом власти. |
| 4. Согласование кандидатуры ректора аттестационной комиссией. | 13. Выдвижение кандидатуры президента органом власти. |
| 5. Избрание конференцией ректора. | 14. Избрание (назначение) президента голосованием УС. |
| 6. Избрание конференцией ученого совета вуза. | 15. Контракт с президентом. |
| 7. Участие членов прежнего УС в конференции. | 16. Согласование ректором полномочий президента. |
| 8. Участие ректора и ректората в составе УС. | |
| 9. Формирование попечительского совета на основе процедур, утвержденных ученым советом. | |

рактеристики взаимоотношений между участниками системы управления.

Попечительский совет может быть создан для контроля деятельности органов управления вуза, но при этом подконтрольные органы определяют порядок формирования попечительского совета.

Президент — звучит гордо, но набор его полномочий вряд ли можно считать конкретным.

Вывод

Такая система может кому-то показаться весьма сбалансированной, но с точки зрения надлеж-

щего корпоративного управления она не является прозрачной и понятной. Именно поэтому следует рассмотреть принципы надлежащего корпоративного управления, что позволит произвести комплексный же анализ.

Примечания

¹ Закон РФ от 10 июля 1992 г. № 3266-1 «Об образовании» с последующими изменениями.

² Закон РФ от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ с последующими изменениями. Далее — ФЗ ВШПО.

